

---

# Autoliderazgo emocional

---

PID\_00260648

Mireia Cabero Jounou

---

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 4 horas

---



**Mireia Cabero Jounou**

El encargo y la creación de este recurso de aprendizaje UOC han sido coordinados por la profesora: Mihaela Enache Zegheru (2019)

Primera edición: febrero 2019  
© Mireia Cabero Jounou  
Todos los derechos reservados  
© de esta edición, FUOC, 2019  
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona  
Diseño: Manel Andreu  
Realización editorial: Oberta UOC Publishing, SL

*Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea éste eléctrico, químico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita de los titulares del copyright.*

# Índice

<b>1. Punto de partida: es tiempo de cultura emocional en las organizaciones.....</b>	<b>5</b>
1.1. Algo más .....	5
1.2. El valor de las soft skills .....	9
1.3. Es tiempo de cultura emocional .....	14
1.4. Referencias .....	15
<b>2. Lidera tus emociones.....</b>	<b>16</b>
2.1. Autoliderazgo emocional .....	16
2.2. Las emociones .....	19
2.2.1. ¿Qué son? .....	19
2.2.2. ¿Qué importa de ellas? .....	21
2.2.3. No son un misterio .....	23
2.2.4. Ser conscientes de qué sentimos .....	26
2.2.5. Cada emoción, un significado .....	29
2.2.6. Emociones & Cía. ....	34
2.3. Aprender a pensar diferente .....	35
2.4. Amarse más y mejor (autoestima) .....	37
2.5. Referencias .....	40
<b>Bibliografía.....</b>	<b>43</b>



# 1. Punto de partida: es tiempo de cultura emocional en las organizaciones

## 1.1. Algo más

«Un negocio que no hace nada excepto dinero es un negocio pobre.»

Henry Ford

Las organizaciones, con sus creaciones y productos, con sus singularidades en el hacer, el ser y el comunicar (tanto hacia dentro como hacia fuera), co-construyen junto a los demás agentes sociales, educativos, comunitarios, económicos y políticos la realidad cultural, social y ética de una sociedad.

Las organizaciones son más que un espacio profesional creador, de producción, de movilización financiera y de nuevas tendencias; las organizaciones son también espacios sociales con valores, relaciones y oportunidades, con posibilidades e imposibilidades.

Las organizaciones construyen la sociedad, y es por ello que deberían ser (aparte de lo que ya se les atribuye *per se*) espacios pedagógicos, de construcción de personas en el marco de sociedades comprometidas con la convivencia, la promoción del bienestar de las personas y el nuevo civismo del siglo XXI, el civismo del empoderamiento humano.

«Educar a un hombre en la mente y no en la moral es educar una amenaza para la sociedad.»

Theodore Roosevelt

Las organizaciones se hacen gracias a sus personas, y las personas nos hacemos en las organizaciones donde trabajamos. Del mismo modo que los niños aprenden a hacerse mayores en la escuela, los adultos aprendemos a hacernos personas también en las organizaciones donde trabajamos (alguien que a lo largo de su vida trabaje durante treinta y cinco años, en total habrá estado ocho años enteros en el trabajo), aparte de en otros entornos, como el familiar y el de amistades.

«El trabajo es importante para las personas. Encuentra la felicidad en el trabajo o no serás feliz.»

Cristóbal Colón, fundador de La Fageda

### Conecta contigo

Tu negocio o el negocio para el que trabajas, ¿qué te gustaría que hiciera de más, aparte de ser rentable?

### Vídeo recomendado

¿Qué se valora? «La Fageda. Cristóbal Colón»:  
<https://youtu.be/hAS3yEUcTuM>

Las organizaciones deben ser espacios de aprendizaje doble: aprendizaje de competencias técnicas y de competencias humanas.

#### Conecta contigo

¿Y tú, qué valoras?

El *zeitgeist* de las organizaciones, el espíritu de las organizaciones de cada época, tiene que ver con cómo concibe una sociedad el trabajo, a los trabajadores, y con el sentido vital que se le da al trabajo y a la profesión. Es una relación de ida y vuelta: la sociedad hace el espíritu de las organizaciones y el espíritu de las organizaciones hace la sociedad.

La crisis surgida en los últimos años, financiera, social y de valores y liderazgos, nos invita silenciosamente a un cuestionamiento interno; pero también invita a las organizaciones e instituciones a la autocrítica y al cuestionamiento de sus pilares y valores. Esta parada obligatoria puede ser un punto y seguido hacia la misma dirección, pero con una cultura corporativa diferente, con una cultura organizativa que sea humanizadora.

«I'm not a human resource, I'm a human being. Create a place where people want to shine, wherever they are, whatever they do. It's good for us, good for the employees, good for the country. Come on! Getengaged!»

Engage for Success

En el marco de la cultura humanizadora dentro de las organizaciones, trabajaremos sobre una de las dimensiones de la persona: las emociones y, por ende, sobre la integración de la cultura emocional en el seno de la cultura corporativa.

«Como estudiantes nos hacen memorizar lo unimaginable. Luego nos preparan para ser profesionales productivos. Pero se olvidan de lo más básico. Así es como entramos en el mundo: sin saber gestionar nuestra vida emocional. Y si bien el éxito no es la base de la felicidad, esta sí es la base de cualquier éxito.»

Borja Vilaseca. «Dejar de querer para empezar a amar».

«Un principio del arte de la educación es que es necesario educar no para el estado presente de la sociedad, sino para otro mejor y posible en el futuro de la especie humana; es decir, de acuerdo con la idea de humanidad y de su destino completo.»

Kant, *Pedagogía*.

Si las organizaciones pueden ser humanamente mejores, que lo sean.

#### Conecta contigo

¿Qué situaciones o temas de tu vida personal y profesional son las que más te cuesta gestionar?

Las organizaciones se encuentran ante un reto ético-social aún no logrado en la mayoría de ellas:

#### Conecta contigo

¿En qué crees que las organizaciones deberían ser humanamente mejores?

Cuidar y promover el bienestar emocional de las personas y de sus equipos.

Integrar la perspectiva de la cultura emocional en el día a día de la cultura corporativa respetando los principios básicos y los buenos hábitos de la cultura emocional en sus decisiones, gestos y actuaciones, es el primer paso para lograr natural y paulatinamente la promoción del bienestar emocional en las organizaciones.

«Las organizaciones buenas tienen que tener buenos ingenieros que sean buenas personas.»

Cristóbal Colón, fundador de La Fageda.

¿Para qué el bienestar emocional de las personas y de los equipos?

1) Para mejorar los resultados de la organización, por medio del aumento de dos variables influyentes: el compromiso y el rendimiento.

«Los beneficios son múltiples, desde la captación de talento a la racionalización interna del trabajo en la organización. Por este motivo, la gestión de la felicidad en el entorno laboral debe convertirse en un reto común.»

Javier Ayuso, director general de Unique.

## Compromiso

Sentirse bien (bienestar) en la organización facilita el aumento del compromiso profesional y personal con la misma. La organización Engage for Success estudió, en el Reino Unido, entre los años 2009 y 2012 el impacto que tenía el compromiso de los trabajadores en los beneficios de la organización. El informe incluía una clasificación de las empresas británicas en la que se comparaba el beneficio neto con el nivel de compromiso. El 25% de las empresas situadas en la parte superior del *ranking* presentaban el doble de beneficios que el 25% de las empresas que cerraban la lista; aunque cabe decir que hay otras variables que inciden en esta notable diferencia de resultados (hay constancia de que el compromiso es una de ellas y que influye en las demás).

Algunos de los impactos en la organización del alto compromiso de sus trabajadores son los siguientes:

- Los consumidores recomiendan un 12% más las empresas que presentan un alto índice de compromiso por parte de sus trabajadores.
- Incrementa la productividad y la eficiencia hasta un 18%.
- Los empleados desarrollan la creatividad y aportan innovación. Hasta un 59% de los empleados comprometidos admitieron tener mayor número de ideas creativas en su trabajo.
- Estabilidad en la plantilla, con un 40% menos de rotación.

### Vídeo recomendado

Daniel Goleman:  
[https://youtu.be/PnGjUK\\_rNvQ](https://youtu.be/PnGjUK_rNvQ)

- Reducción del absentismo en un máximo del 48%, fruto de una mayor competencia en la gestión del estrés y una menor tasa de accidentes laborales.

## Rendimiento

El bienestar ejerce en nosotros un efecto trampolín. Al subirnos al trampolín de una piscina, este nos proyecta más lejos de donde habríamos llegado sin él. Del mismo modo que el trampolín tiene el efecto de proyectarnos lejos, el bienestar emocional nos facilita llegar más lejos de lo que llegaríamos con otros estados emocionales.

### Conecta contigo

¿Qué percibes diferente en ti cuando en el entorno profesional te sientes bien?

El bienestar emocional aumenta:

- El valor que nos atribuimos a nosotros mismos.
- La aceptación con confianza de nuevos retos y contratiempos.
- Las relaciones sociales y profesionales cooperativas y productivas.
- La posibilidad de ganar más dinero.
- La flexibilidad y la creatividad ante los conflictos.
- La capacidad de relativizar.
- La tranquilidad, reduciendo el estrés y la ansiedad.
- La posibilidad de ser mejor líder y ser mejor valorado.

2) Para contribuir a un reto social: la necesidad de desarrollar las competencias emocionales de las personas.

Que las personas seamos emocionalmente más inteligentes es una de las soluciones a los problemas de malestar emocional y de enfermedad mental que, según la OMS, está convirtiéndose en la epidemia del siglo XXI (Ballesteros, 2017), estimándose que aproximadamente un 15% de la población sufre o sufrirá algún trastorno mental a lo largo de su vida.

Se prevé que en el año 2020 la depresión y la ansiedad serán la segunda causa de incapacidad laboral en el mundo, pudiendo llegar en ese año a los 340 millones de personas afectadas.

Así, por ejemplo, en Cataluña, en el año 2015 se consumieron 15.600.000 unidades de psicofármacos (ansiolíticos, antidepresivos y antipsicóticos) (Martín Matas, 2016); y entre 2006 y 2016, el número de personas que tomaron ansiolíticos, somníferos o sedantes alguna vez en su vida se triplicó (Europa Press, 2015).

Diversos estudios demuestran que, a mayor competencia emocional, mayor salud mental, social y física (Extremera y Fernández-Berrocal, 2006); los resultados indican que niveles altos de inteligencia emocional están significativamente relacionados con una buena salud mental, mientras que niveles bajos se relacionan con ciertos trastornos psicológicos (Martínez, Piqueras y Ramos,



2010); igualmente, la inteligencia emocional es una variable importante para comprender la relación entre estrés y enfermedad mental (Ciarrochi, Deane y Anderson, 2002).

«Según los resultados obtenidos, existe una correlación positiva entre inteligencia emocional y estabilidad emocional, es decir, cuanto mayor es la inteligencia emocional, mayor es la estabilidad emocional de la persona. Basándonos en los datos obtenidos podemos afirmar que las personas estables emocionalmente poseen además mayor autoestima, es decir, presentan una actitud más positiva con respecto a sí mismas. Además, toleran mejor la frustración ya que son capaces de controlar los estados tensionales asociados a la experiencia emocional y su propio comportamiento en situaciones adversas. Los controles conductual y emocional que componen el constructor de estabilidad emocional están directamente relacionados con la capacidad de sobreponerse a situaciones negativas, tal y como se observa en los resultados obtenidos. También podemos decir que las personas estables emocionalmente y, por tanto, con un gran control emocional y de impulsos, aceptan mejor las críticas de los demás y la incertidumbre; se trataría de personas que tienden a la planificación de la acción actuando de forma eficaz, y al afrontamiento de situaciones. De forma análoga, los individuos con una alta estabilidad emocional no son personas de pensamiento rígido, inflexible sino que se adaptan a las situaciones y tienen en cuenta otras opiniones, por lo que no se trataría de personas intolerantes, aprendiendo de estas aun cuando suponen fracaso.»

M. Bermúdez; I. Álvarez; A. Sánchez (2003). «Análisis de la relación inteligencia emocional, estabilidad emocional y bienestar psicológico». *Universitas Psychologica* (núm. 2, vol. 1, págs. 27-32).

Las personas necesitamos estar en entornos que nos faciliten el desarrollo de nuestras competencias emocionales (por ejemplo, con entrenamientos emocionales en los planes de formación de los equipos, con procesos de *coaching* emocional, etc.), así como estar en entornos que cuiden de nuestro bienestar emocional.

«Hablo de sociedades inteligentes y de sociedades estúpidas. Una sociedad inteligente es la que ayuda a sus miembros para que realicen las dos grandes aspiraciones de la humanidad: el bienestar y la ampliación de posibilidades.»

José Antonio Marina

## 1.2. El valor de las soft skills

«Si se mira a los trabajadores “estrella” y a los trabajadores medios, la inteligencia emocional tiene una incidencia dos veces mayor que el coeficiente intelectual. Para el liderazgo, la inteligencia emocional es el 90% de lo que separa a las estrellas del promedio.»

Daniel Goleman

La inteligencia exitosa es diferente de la inteligencia académica (la que se ha medido durante años en las escuelas). Estudios efectuados demuestran que el éxito académico no determina el éxito en la vida y en la profesión de las personas (Spencer y Spencer, 1993); se llega, así, a la conclusión de que la inteligencia cognitiva (el coeficiente intelectual) correlaciona solo con un 30% del rendimiento laboral (Sternberg, 1997).

### Conecta contigo

¿Qué tienen en común las dos o tres personas que conoces y que identificas como «trabajadores estrella»? ¿Y tú, qué reconoces en ti que sea propio de los trabajadores «estrella»?

«A lo largo de la próxima década el autoconocimiento y el desarrollo personal van a convertirse en herramientas muy demandadas por las empresas y la sociedad. En muchos procesos de selección se están descartando a candidatos muy cualificados por no gozar de competencias emocionales.»

Carlos Losada, director general de ESADE (*El País*, 25/01/09).

La inteligencia exitosa combina la inteligencia analítica, la inteligencia creativa y la inteligencia práctica (Sternberg, 1988, 1997, 1999). La persona necesita competencias analíticas para analizar, evaluar, comparar y contrastar ideas, competencias creativas para idear posibilidades, y competencias prácticas para disponerse psicológica y emocionalmente a llevar a cabo lo que la mente analítica y creativa ha ideado.

En una encuesta nacional a trabajadores americanos, se encontró que seis de las siete competencias consideradas clave para el éxito profesional formaban parte de la inteligencia emocional (IE, inteligencia diferente a la inteligencia académica): capacidad de aprendizaje autónomo y autodesarrollo, automotivación, autocontrol, persistencia, iniciativa y responsabilidad (Ayers y Stone, 1999; Goleman, 1998, págs. 12-13). Desgraciadamente, la mayoría de estas competencias no se encuentran en los programas universitarios (Boyatzis y otros, 1995; Echevarría, 2002).

En el marco de la inteligencia exitosa, la inteligencia emocional se ha ido posicionando como una de las más apreciadas:

«No pienso que el coeficiente intelectual no importe. Evidentemente, tiene importancia, pero no toda la que puede pensarse. Es muy importante en términos del trabajo que podemos conseguir y mantener: hace falta un coeficiente intelectual alto para ser ingeniero y quizá no tan alto para otros campos del trabajo. Pero una vez que el individuo está en el trabajo, el coeficiente intelectual es un mecanismo malo de predicción respecto de lo bien que le puede ir.»

El hecho de que a alguien le vaya bien en el trabajo depende de la inteligencia emocional: si tiene confianza en sí mismo e iniciativa, si puede adaptarse bien, si está motivado, si puede percibir cómo reaccionan los demás ante él y trabajar con las demás personas de manera eficiente (ya se trate de clientes o compañeros de trabajo).»

Daniel Goleman (1998)

«La inteligencia es un potencial biopsicológico para procesar información que se puede activar en un marco cultural para resolver problemas o crear productos que tienen valor para una cultura.»

Howard Gardner

La inteligencia, en contra de lo que históricamente se ha creído, no nos viene dada y es inamovible, es un hábito. Solo necesita de un cerebro que se estimule y tenga capacidad para desarrollarse con normalidad.

### Lectura recomendada

«Las empresas buscan más valores y menos títulos»:  
[https://elpais.com/economia/2018/06/26/actualidad/1530039378\\_914347.amp.html](https://elpais.com/economia/2018/06/26/actualidad/1530039378_914347.amp.html)

Hemos creído erróneamente, y aún creemos, que la inteligencia de las personas solo gestiona aspectos cognitivos (conocimiento, análisis, estrategia) y externos (recursos), sin tener en cuenta todo el potencial interno (emoción, pensamiento, actitud y comportamiento) susceptible a ser gestionado y que es un gran influenciador de todo lo demás.

Pasada la segunda mitad del siglo XX, el psicólogo e investigador en inteligencia Howard Gardner descubrió las inteligencias múltiples (inteligencia lógico-matemática, verbal-lingüística, corporal-cinestésica, visual-espacial, musical, naturalista, intrapersonal, interpersonal).

La inteligencia emocional es la inteligencia transversal por excelencia, y es la suma de la inteligencia intrapersonal y la inteligencia interpersonal. La inteligencia emocional aplica inteligencia (razón, análisis, valoración, búsqueda de alternativas, adaptación) a la emoción. Así pues, el objeto de trabajo de la inteligencia emocional (la suma de la intrapersonal y la interpersonal) es la emoción, cuando estamos en relación con nosotros mismos y cuando estamos en relación con los demás.

Gardner (2005) conceptualiza las «cinco mentes del futuro». Defiende cuán importante es que la persona cultive tres mentes «cognitivas» y dos mentes «humanas»:

- La mente disciplinada (capacidad de análisis y evaluación).
- La mente sintética (capacidad de integración de ideas).
- La mente creativa (capacidad de generar e innovar).
- La mente respetuosa (capacidad de convivir con la diversidad, tolerando y comprendiendo a los demás).
- La mente ética (capacidad de conceptualizarse a uno mismo como persona ética y valiosa en los diferentes roles de la vida; capacidad de hacer que estos sean de calidad, con responsabilidad social y moral, significativos para la persona y motivantes por sí mismos).

**Conecta contigo**

¿Hay algunas de estas mentes que necesitarías aplicar más?

Tanto para la inteligencia exitosa de Sternberg como para la mente respetuosa y ética de Gardner, la inteligencia emocional juega un papel relevante por su condición de facilitadora de la gestión emocional positiva de uno mismo, gestión emocional positiva de las relaciones sociales y gestión de las adversidades de la vida.

Es importante que las organizaciones estimulen el uso de las cinco mentes, especialmente las dos últimas, por ser frecuentemente las más olvidadas, así como que impulsen el desarrollo emocional de sus equipos (de las competencias emocionales).

La inteligencia emocional fue definida en un primer momento por Salovey y Mayer como:

«Un conjunto de habilidades que hipotéticamente contribuyen a la minuciosa evaluación y expresión emocional en uno mismo y en los demás, la regulación efectiva de la emoción en uno mismo y en los demás, el uso de las emociones para motivar, planificar y hacer logros en la vida.»

P. Salovey; J. Mayer (1990). «Emotional intelligence». *Imagination, Cognition, and Personality* (núm. 9, pág. 185).

«La capacidad para supervisar los sentimientos y las emociones de uno mismo y de los demás, de discriminar entre ellos y de usar esta información para la orientación de la propia acción y pensamiento.»

P. Salovey; J. Mayer (1990). «Emotional intelligence». *Imagination, Cognition, and Personality* (núm. 9, pág. 189).

«La habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud, la habilidad para acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento; la habilidad para comprender emociones y la habilidad para regular las emociones promoviendo un crecimiento emocional e intelectual.»

J. Mayer; P. Salovey (1997). «What is emotional intelligence?». En: P. Salovey; D. Sluyter (eds.). *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators* (pág. 5). Nueva York: Basic Books.

Otros autores han definido inteligencia emocional empleando otros matices:

«La capacidad para procesar la información emocional con exactitud y eficacia, incluyendo la capacidad para percibir, asimilar, comprender y regular las emociones.»

J. Mayer; P. Salovey; D. Caruso (2000). «Models of emotional intelligence». En: R. J. Sternberg (ed.). *Handbook of Intelligence* (2.ª ed., pág. 407). Nueva York: Cambridge.

«El uso inteligente de las emociones. De forma intencional, hacemos que nuestras emociones trabajen para nosotros, utilizándolas con el fin de que nos ayuden a guiar nuestro comportamiento y a pensar de manera que mejoren nuestros resultados.»

A. Weisinger (2001). *La inteligencia emocional en el trabajo*. Buenos Aires: Javier Vergara.

«Capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos.»

Daniel Goleman (1996). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.

Los equipos emocionalmente inteligentes consiguen un plus en sus resultados (Cherniss, 1999):

- La **Fuerza Aérea de los Estados Unidos** utilizó la prueba para medir habilidades emocionales con el objeto de seleccionar a su personal. Los reclutas más exitosos lograron una alta calificación en áreas como: asertividad, empatía, felicidad, control de las emociones. Gracias a ello, ahorraron tres

#### Vídeo recomendado

Daniel Goleman:

<https://youtu.be/Y7m9eNoB3NU>.

millones de dólares en un año (1998) en su proceso de reclutamiento. Esos resultados hicieron que el Departamento de Defensa impusiera esa técnica de selección a todas las fuerzas armadas.

- En la compañía de cosméticos **L'Oréal**, los vendedores seleccionados de acuerdo con sus habilidades emocionales vendieron en un año 91.370 dólares más que los vendedores seleccionados con procedimientos regulares. Además, durante el primer año fueron un 63% menos los que abandonaron su puesto de trabajo.
- Los nuevos vendedores de la compañía **MetLife** que tuvieron una alta calificación en optimismo vendieron durante los primeros dos años un 37% más que los calificados como pesimistas.
- Un análisis efectuado por la firma de consultoría **Egon Zehnder International** entre cientos de ejecutivos de primer nivel de Alemania, Japón y América Latina, halló que aquellos con mejores resultados en las pruebas de IE eran más susceptibles de triunfar que aquellos con altos resultados en pruebas de coeficiente intelectual (IQ) o con experiencia previa. El estudio concluye que la IE es un instrumento de predicción de éxito mejor que la inteligencia cognitiva o la experiencia laboral.

Y existen muchos otros ejemplos:

- Una firma de bebidas multinacional concluyó que la selección tradicional de personal arrojaba un abandono del puesto del 50% durante los primeros dos años debido, en su mayor parte, al bajo rendimiento. Cuando reclutaron a gente basándose en sus habilidades emocionales, el porcentaje se redujo al 6%.
- Después de que un grupo de supervisores recibiera un curso sobre cómo desarrollar ciertas habilidades emocionales, como escuchar mejor a sus subordinados y enseñarles a resolver eventualidades, se redujeron los accidentes en más de un 50% y la productividad superó las metas fijadas por la cantidad de 250.000 dólares anuales. Los supervisores que no siguieron el curso no registraron ningún beneficio.
- Otro estudio mostró que la habilidad de controlar el estrés está estrechamente vinculada al buen rendimiento de gerentes en tiendas minoristas. El estudio tuvo en cuenta factores como ganancias netas, ventas por metro cuadrado, ventas por empleado, etc.

Las competencias emocionales nos facilitan:

- Una relación positiva con nosotros mismos y con nuestras emociones (competencias emocionales intrapersonales).

#### Vídeo recomendado

«Inteligencia emocional. Daniel Goleman. Resumen animado»:

<https://youtu.be/Vu6xM229q9I>

- Una relación positiva con los demás (competencias emocionales interpersonales).
- Una relación positiva con las circunstancias (competencias para la vida y el bienestar).

Las competencias emocionales se clasifican, por lo tanto, en:

- competencias personales,
- competencias sociales, y
- competencias para la vida.

«El conocimiento es considerado competencia cuando se moviliza a la práctica dando lugar a acciones observables y evaluables.»

R. Boyatzis (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. Nueva York: John Wiley & Sons.

### Lecturas recomendadas

Las cinco competencias emocionales en cinco artículos de Rafael Bisquerra:

«La conciencia emocional»:

<http://www.rafaelbisquerra.com/es/competencias-emocionales.html>

«La regulación emocional»:

<http://www.rafaelbisquerra.com/es/competencias-emocionales/regulacion-emocional.html>

«La autonomía emocional»:

<http://www.rafaelbisquerra.com/es/competencias-emocionales/autonomia-emocional.html>

«La competencia social»:

<http://www.rafaelbisquerra.com/es/competencias-emocionales/competencia-social.html>

«Competencia para la vida y el bienestar»:

<http://www.rafaelbisquerra.com/es/competencias-emocionales/competencias-para-vida-bienestar.html>

#### Conecta contigo

¿De estas tres relaciones que se facilitan gracias a la emocionalidad inteligente, cuál de ellas sientes que necesitarías mejorar?

#### Conecta contigo

¿Cuál de estas cinco competencias emocionales sientes que es necesario que refuerces en ti en tu vida personal y profesional?

### 1.3. Es tiempo de cultura emocional

Es momento de superar la individualización del bienestar emocional para focalizarse en la mirada poblacional del bienestar, del colectivo de personas que conforman la organización. Es momento de dar un paso más. No es suficiente la capacitación emocional individual o de los equipos, es necesario, en paralelo, integrar en el día a día de la organización (en sus estructuras, decisiones, reuniones, normas, procesos, formas de relacionarse, estilos y tono comunicativo, relación con los clientes y usuarios, etc.) la perspectiva de la cultura emocional, sus principios y buenos hábitos cotidianos.

Es importante que se produzca el fenómeno de la herencia cultural, que las personas que conforman la organización aprendan naturalmente, solo por el hecho de pertenecer a ella, valores emocionales, buenos hábitos y formas de ser y de estar emocionalmente saludables.

La promoción de la salud emocional debe ser un asunto de política empresarial.

El proceso de aprendizaje que desarrollaremos será el siguiente: trabajaremos tu propio desarrollo emocional, poniendo especial énfasis en las competencias emocionales intrapersonales de la conciencia emocional, la gestión de los pensamientos (regulación emocional) y la autoestima (autonomía emocional), y en la competencia emocional interpersonal de la competencia social, para posteriormente enfocarnos en los climas emocionales, el liderazgo emocional y terminar trabajando los principios y buenos hábitos emocionales generales.

Como decía Confucio, «aprender sin reflexionar es malgastar la energía», y es por ello que, a lo largo de la lectura de los materiales, te iremos invitando a parar y a conectar contigo.

#### **1.4. Referencias**

**Berrocal, P.; Ramos Díaz, N.** (2002). *Corazones inteligentes*. Barcelona: Kairós.

**Cherniss, C.** (1999). «The business case for Emotional Intelligence». Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations.

**Gardner, H.** (2005). *Las cinco mentes del futuro*. Barcelona: Paidós.

**Goleman, D.** (1996). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.

**Goleman, D.** (2005). *La inteligencia emocional en el trabajo*. Barcelona: Kairós.

**Weisinger, A.** (2001). *La inteligencia emocional en el trabajo*. Buenos Aires: Javier Vergara.

## 2. Lidera tus emociones

«Tal vez estemos haciendo algo mal. Tal vez estemos dejando sin educar una parte importante de la personalidad humana, precisamente aquella que debía capacitarnos para ser felices.»

José Antonio Marina

«El objetivo de una buena educación para los niños, los adolescentes e incluso para nosotros mismos, es organizar nuestras emociones de tal modo que podamos cultivar las mejores emociones y eliminar las peores, porque como seres humanos tenemos ambos tipos. Como seres humanos tenemos una capacidad positiva fantástica, pero también somos capaces de hacer cosas terribles. Somos capaces de torturar a otra gente, de matarla. Todo esto es inherente al ser humano [...] no es que algunos de nosotros sean buenas personas y otros malas personas. Así que el propósito de una buena educación y el papel de una sociedad próspera es permitir que se cultive lo mejor y se reprima lo peor de la naturaleza humana.»

Antonio Damasio

Actualmente ha quedado en desuso, por sus repercusiones negativas, la autorrepresión o el autocontrol emocional; es preferible que gestionemos o regulemos nuestras emociones en lugar de prohibírnoslas o controlárnoslas.

Los líderes emocionalmente inteligentes tienden a despertar e inspirar en sus equipos una emocionalidad inteligente.

Tus competencias emocionales importan mucho, no solo para tu propio bienestar, sino también para generar reacciones en los demás, para despertar su propio bienestar emocional y su emocionalidad inteligente. Desarrollar tus propias competencias emocionales facilita tu propio autoliderazgo emocional, que es previo a cualquier liderazgo emocional de equipos y a cualquier acción de estimulación de climas emocionales en los equipos.

«Un líder es alguien que conoce el camino, recorre el camino y muestra el camino.»

John C. Maxwell

Para liderar emocionalmente climas, equipos u organizaciones, empieza liderando tus emociones.

### 2.1. Autoliderazgo emocional

«Siempre hay un juego interior en tu mente, no importa qué esté sucediendo en el juego exterior. Cuánto más consciente seas de este juego podrás marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso en el juego exterior.»

Timothy Gallwey

#### Conecta contigo

¿Cómo andas de bienestar emocional?

#### Conecta contigo

¿Desearías ser un líder emocional?

¿Para qué te iría bien?



Los valores diferenciales de los deportistas de élite pueden ser muchos, físicos, actitudinales y emocionales. Precisamente de estos dos últimos trata el juego interior de la persona, su monólogo interior. Que el monólogo interior de un deportista de élite sea de calidad, convincente, motivador, entusiasmador y positivo es un enorme valor que lo diferencia de sus competidores.

### Referencias recomendadas

«MARCA te descubre la chuleta de Rafa Nadal»:

<http://archivo.marca.com/edicion/marca/tenis/es/desarrollo/1103084.html>

«La canción “Gogetta”, el motor de Phelps en Pekín»:

[http://cadenaser.com/ser/2008/08/15/deportes/1218756495\\_850215.html](http://cadenaser.com/ser/2008/08/15/deportes/1218756495_850215.html)

«Barça Gladiators»:

<https://youtu.be/qJsr3UI49hY>

Autoliderarse es liderar el propio juego interior para conseguir un juego exterior deseado (objetivos deseados). El autoliderazgo emocional lidera, es decir, gestiona los recursos emocionales de la persona de forma autónoma, responsable y positiva para dirigir a la persona de forma eficaz a sus retos deseados, y la dirige hacia una emocionalidad determinada y necesaria.

«Ningún otro aspecto de nuestra vida mental es tan importante para la calidad y significado de nuestra vida como las emociones.»

*Stanford Encyclopedia of Philosophy*

Son significativas las implicaciones que tienen las emociones en la vida de las personas, y es por ello que se consideran prioritarias en el establecimiento y consolidación del bienestar emocional. Parte de la importancia de las emociones en la vida de las personas recae en la afectación que tienen para la salud. Cada vez son más numerosas las investigaciones que vinculan salud y emociones.

Así, por ejemplo, la psicooncología estudia la relación entre emociones y enfermedad.

### Entrevista con Eva Juan, psicooncóloga

«-Si hoy le diagnosticaran un cáncer, ¿cómo cree que reaccionaría?»

-Iría en busca del conflicto mental que me lo ha provocado. Investigaría qué situación emocional ha causado una sacudida tan grave en mi salud física. Haría limpieza.

-¿Qué peso tienen las emociones en la aparición de una enfermedad?»

-Como mínimo, el mismo peso que las alteraciones físicas. Personalmente, incluso considero que lo emocional es más decisivo que lo físico. Creo que todo lo que nos ocurre en el cuerpo depende de nuestra mente, aunque sé perfectamente que este es un tema cuestionado.

#### Conecta contigo

¿Recuerdas algún momento emocionalmente impactante que repercutiera en tu salud?

–¿Un disgusto importante puede iniciar un cáncer?

–Estoy segura de que un golpe vital fuerte, que te impacte mucho, puede ser un factor que desequilibre suficientemente el cuerpo como para desencadenar un cáncer. Cada vez hay más investigaciones que coinciden en esa idea.

–¿Explica esto a sus enfermos?

–Sí, sí. Siempre, en función de la capacidad mental que percibo en cada uno. De una forma u otra, a todos.

–¿Y reconocen haber sufrido un choque que les rompió la salud?

–Sí. Casi siempre. Excepto si se trata de personas muy negadoras de su vida emocional, que las hay. Cuando reciben el impacto de saber que sufren una enfermedad tan seria, buscan. A su manera, entienden que ha habido un momento de sufrimiento emocional intenso, lo reconocen y me lo dicen: “Creo que aquel disgusto me desmontó totalmente...” o “tal época de estrés fue insoportable”.»

Otro ejemplo es el Centro Cognitivo de Neurociencia Social de la Universidad de Chicago, donde John Cacioppo y su equipo estudian la relación entre las relaciones conflictivas y el descenso de las defensas inmunológicas. O el caso del Heart Math Institute (Instituto de Matemáticas del Corazón), en el que estudian la relación existente entre las emociones positivas y la coherencia cardíaca:

«El experimento se hizo con un grupo de voluntarios, se les pidió que recordasen un episodio que les hubiese encolerizado. Esa simple evocación indujo en ellos un período de caos cardíaco y, tras ese período de caos, la secreción de inmunoglobulinas (IgA), ¡cayó durante unas seis horas! Y, consecuentemente, disminuyó su resistencia ante agentes infecciosos.

Un recuerdo hermoso puede inducir varios minutos de coherencia cardíaca [...], que desencadenarán un incremento de la producción de IgA durante las seis horas siguientes [...], ¡estará reforzando su sistema inmunitario! Y, con ello, controlará su ansiedad y depresión, descenderá su presión arterial y aumentarán las tasas de DHEA (hormona de la juventud).»

D. Servan-Schreiber (2003). *Curación emocional*. Barcelona: Kairós.

Las emociones tienen un papel relevante también en los procesos de decisión:

«–Eduard Punset: Durante mucho tiempo se pensaba que en el cerebro todo estaba bien distinguido y separado, las emociones en un lado, la razón o el pensamiento racional en el otro. Y entonces llegáis los neurocientíficos y decís: mirad, en realidad todo está mezclado, no es tan fácil

–Ralph Adolphs: No es cierto. Lo que la investigación ha demostrado es que de hecho son todas ellas parte de un mismo tipo de maquinaria, y que incluso el tipo de razonamiento o planificación o toma de decisiones más refinado, el que parece más lógico, necesita de la emoción. Sin emoción no hay razonamiento ni planificación ni toma de decisiones. Así que, realmente, las emociones y los sentimientos forman parte de todos los aspectos del funcionamiento cognitivo; y aquí se pueden enumerar muchos dominios diferentes: la memoria, la toma de decisiones, la planificación, el razonamiento. Todos ellos necesitan de la emoción.»

#### Conecta contigo

¿Qué decisiones importantes que has tomado en tu vida las has fundamentado en tu emocionalidad?

Hay otras implicaciones de las emociones en la vida:

«Las emociones son la matriz sobre la que se mueve la vida social, son tipos básicos de conductas relacionales sobre las que se da la comunicación necesaria para crear los diversos mundos culturales.

Por un lado, las emociones impulsan y dan forma a nuestras reacciones frente a los estímulos que nos llegan; en especial, frente a los demás seres humanos. Por otro lado, las emociones influyen profundamente en nuestras percepciones y procesos cognitivos; es decir, que afectan la memoria, la capacidad de raciocinio, la de discriminación. Además, las emociones condicionan la forma en que cada ser humano establece sus relaciones con los demás y consigo mismo.»

Dr. Josep M.<sup>a</sup> Fericgla

Liderar tu propia emocionalidad te capacita para el liderazgo de las emociones sociales.

## 2.2. Las emociones

«Las emociones son indispensables para llegar a ser persona humana.»

Pere Darder y Eva Bach (2002)

### 2.2.1. ¿Qué son?

Sobre el término *emoción* y su origen:

«Alguna idea inicial acertada sobre la naturaleza de las emociones humanas puede extraerse de la propia etimología del término. Nuestra palabra *emoción* proviene del latín *emovere*, que significaba ‘acto de mover’; y del verbo *emotio*, que venía a significar ‘alejarse’ y ‘moverse’. De ahí los juegos de palabra ingleses actuales que parten de la raíz ‘motion’, moverse y emoción a la vez. Para nuestros ancestros latinos, pues, la emoción tenía algo que ver con el movimiento, con la acción.»

Dr. Josep M.<sup>a</sup> Fericgla

«Voy a reivindicar la emoción como gran factor político. Soy muy consciente de los peligros de la emoción, pero también soy muy consciente de los peligros de carecer de ella. Desde luego, reconocemos los peligros de la emoción, sabemos y hablamos del irracionalismo, de las seducciones, pero hay que encontrar valor en el corazón de la palabra *emoción*, y esta es mi propuesta: para que haya coraje entremos en el corazón de la palabra: hay que buscar la palabra *motivo* en la palabra *emoción*. *Emovere*, *movere*, *mover*, *motivar* y *emocionar* tienen la misma raíz: movimiento, mover; mover a alguien a hacer algo. Y desde luego, si alguien quiere mover, motivar, es decir, dar motivos a mover a que alguien haga algo, es indispensable unificar los buenos argumentos también con las buenas emociones.»

Ángel Gabilondo

La emoción, por su condición de incitadora de movimiento interno y externo en las personas, es valorada como motor de acción.

Veamos qué dicen autores destacados sobre el concepto de *emoción*:

#### Conecta contigo

¿Qué emociones estás sintiendo ahora mismo?

¿Qué emociones recuerdas haber sentido el día de hoy?

«La emoción es un estado complejo del organismo caracterizado por una excitación o perturbación que predispone a una respuesta organizada. Las emociones se generan habitualmente como una respuesta a acontecimientos externos o internos.»

Rafael Bisquerra (2000). *Educación emocional y bienestar*. Barcelona: Praxis.

«Un sentimiento intenso, agradable o penoso y más o menos duradero, que influye poderosamente sobre numerosos órganos, aumentando, alterando o disminuyendo su función.»

Ferran Salmurri (2004). *Libertad emocional. Estrategias para educar las emociones*. Barcelona: Paidós.

«Las emociones no son otra cosa que respuestas fisiológicas y conductuales múltiples y coordinadas de un mismo organismo, algunas de las cuales, como las posturas y los movimientos, resultan visibles a un observador externo y otras, como la liberación de hormonas y los cambios de frecuencia cardíaca, no lo son.»

Ignacio Morgado (2007). *Emociones e inteligencia social: las claves para una alianza entre los sentimientos y la razón*. Barcelona: Ariel.

«Las emociones son tanto objetivos en sí mismas (estados que deseamos conseguir o evitar) como medios que nos guían hacia estos objetivos (disposición para actuar).»

Leslie Greenberg (2000). *Emociones: una guía interna*. Bilbao: Desclée de Brower.

«Las emociones son impulsos de aparición abrupta que nos llevan a actuar, programas de reacción automática con los que nos ha dotado la evolución.»

Daniel Goleman (1996). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.

La emoción nos da una información valiosísima de nosotros mismos, de lo que nos importa, de lo que necesitamos y de hacia dónde queremos ir.

«Las emociones nos dicen qué hechos son verdaderamente importantes para nuestra vida.»

Frijda

Precisamente por cómo nos conecta con quienes somos, la emoción es un potencial enriquecedor del desarrollo personal y del autoliderazgo.

«Cualquier acontecimiento que produzca en nosotros una resonancia afectiva es importante por alguna razón.»

José Antonio Marina

Nos emocionan los estímulos (cosas que pasan dentro o fuera de nosotros) que nos importan. No nos emocionan los estímulos que no nos importan.

Lo que nos emociona dice de nosotros que esto ahora mismo nos está importando por alguna razón. Pon atención a este tipo de estímulos, identifica si te emocionan y qué emoción despiertan en ti, y qué dice de ti cada uno de ellos (los que te emocionan).

Las emociones se generan como respuestas a acontecimientos (o estímulos) significativos para la persona, ya sean externos o internos, y pueden durar de segundos a horas. Es decir, cuando la persona percibe un estímulo externo o interno (un recuerdo, un pensamiento, una imaginación, etc.), su cerebro lo valora en términos de «importa/no importa».

«Todos tendemos a pensar que vemos las cosas como son, que somos objetivos, pero no es así. Vemos el mundo no como es, sino como somos nosotros o como se nos ha condicionado para que lo veamos.»

Stephen Covey

La emoción nos ha permitido adaptarnos a las circunstancias y sobrevivir

«¿Pero por qué es el sistema de señales universal más importante que tenemos, para informar a otros miembros de otras especies de lo que nos sucede? Me imagino que durante el curso de la evolución era útil para las personas porque podía informar a los que me rodeaban de cuando estaba enfadado para que se alejaran, y también por mi cara de miedo cuando había algún peligro: un predador. Cuando me lo paso bien quería decir que quiero más, y cuando lo estoy pasando mal quiero que me ayuden. Incluso ahora que en el siglo XXI tenemos unas vidas más individuales y pensamos que quizá es mejor no saber cómo se siente todo el mundo, durante toda la historia de la evolución ha sido justo lo contrario: ha sido muy útil, ya que de otra manera no existiría..., pero es porque soy un darwinista y tengo que escribir la información que se espera de mí.»

Paul Ekman

«El proceso de civilización implica un control sobre la afectividad, pero esto no puede interpretarse como si las emociones fueran algo salvaje y sin ninguna función en nuestra vida, personal y colectiva.»

Norbert Elias

### 2.2.2. ¿Qué importa de ellas?

Solo aquellos estímulos que el cerebro considere importantes provocarán una emoción, es decir: una perturbación interna (cambios neurofisiológicos imperceptibles e involuntarios, y cambios en el cuerpo perceptibles e involuntarios, como un nudo en la garganta, mariposas en el estómago); quizá una perturbación externa y visible para los demás (cambios fisiológicos como, por ejemplo, ruborizarse); cambios en lo que pensamos y cómo lo pensamos, y reacciones voluntarias (acciones, expresiones verbales, faciales).

Vemos que la emoción tiene un componente neurofisiológico, conductual y cognitivo; es decir, la emoción afecta globalmente a la persona. Aunque todas las emociones afectan globalmente, cada emoción afecta de manera diferente.

La importancia de las emociones radica en que si solo nos emociona lo que nos importa, las emociones nos permiten ver qué cosas nos importan en la vida.

#### Conecta contigo

Actualmente, ¿qué cinco cosas son las que más importan en tu vida personal?

¿Y en tu vida profesional?

¿Esas diez cosas coinciden con las cosas que más te emocionan?

Spinoza decía que, si bien la razón nos uniforma, las emociones nos singularizan y nos hacen diferentes. Una de las cosas que nos diferencian es la singularidad del vínculo afectivo que tenemos con una persona, objeto o acontecimiento (por ejemplo, con un vecino de la escalera). La realidad exterior es compartida (es nuestro vecino del quinto), pero la realidad interior no (cada uno le tiene un afecto diferente). La importancia, la relevancia y el significado que tiene esa persona para cada vecino es diferente; por lo tanto, las emociones que despertará en cada uno son diferentes.

Lo que sí que nos une a todas las personas, emocionalmente hablando, es que todo aquello referente y vinculado a nosotros mismos y a nuestro proyecto de vida es susceptible de emocionarnos (porque nos importa). De esta manera, cada vez que vemos a alguien que se ha emocionado, sabemos que le ha sucedido algún acontecimiento interno o externo importante.

La importancia de las emociones se debe al hecho de que:

- Nos informan de lo que realmente es relevante para nosotros.
- Hablan de nosotros y nos dan una información valiosísima con respecto a quiénes somos, cómo somos y qué valoramos de la vida. Escuchar y comprender nuestras emociones es muy importante para el desarrollo del autoliderazgo.
- Motivan conductas, es decir, detrás de una conducta a menudo se esconde una emoción o una suma de emociones.
- Las emociones, según cuáles sean y su intensidad, tienen el poder de confundirnos y desestabilizarnos, y las reacciones que se derivan de ellas pueden estar afectadas por estos desajustes.
- Detrás de reacciones violentas, asesinatos, estados ebrios, trastornos de la alimentación, etc., se esconden emociones desestabilizadoras.
- Nos ayudan a decidir y priorizar. En una cultura como la nuestra en la que es posible elegir, muchas de las decisiones vitales que tomamos están sometidas a la voz de las emociones: elegimos a nuestros amigos por las emociones que sentimos cuando estamos con ellos; elegimos la ciudad o el país donde queremos vivir por la seguridad o por la aventura que supone; cuando decidimos adónde ir de viaje no solo lo hacemos según el presupuesto, sino también según la ilusión de descubrir y de conocer; elegimos a nuestra pareja por la admiración, la estima, la pasión, el respeto y el compromiso afectivo que sentimos hacia ella; nos separamos de la pareja por falta de las emociones necesarias para vivir juntos, etc. Las emociones a menudo marcan la trayectoria de lo que queremos y no queremos, y así vamos decidiendo con quién y con qué queremos comprometernos.

#### Vídeo recomendado

«Nos importan cosas diferentes»:

<https://youtu.be/FUCqcyV5BF4>

#### Conecta contigo

¿Te está faltando algo más para convencerte de la importancia de las emociones?

- Nos activan ante la vida, nos hacen protagonistas y por ellas vivimos conflictos, porque hay cosas que nos importan.
- Pueden llegar a afectar a nuestra salud. Las emociones negativas crónicas, de alta intensidad y difícil gestión sobrepasan nuestros límites de adaptación, afectan a la salud y debilitan el sistema inmunológico.
- Pueden hacernos sentir la persona más afortunada del mundo o la más desgraciada.
- Según cuáles sean y según su intensidad, afectan a los procesos cognitivos (memoria, comprensión, atención, concentración, etc.). Es importante aprender a conocer y comprender las emociones por lo poderosas que resultan en nosotros.

### 2.2.3. No son un misterio

Hoy sabemos que las emociones son respuestas afectivas rapidísimas a estímulos que nos importan y que son construidas por el cerebro por medio de un proceso neuronal involuntario, imperceptible e innato. ¿Qué hace que las personas nos emocionemos o no? Lo determina el cerebro. El cerebro primero procesa la información descodificada que le llega de los acontecimientos exteriores a través de los canales sensoriales y, posteriormente, la valora y le atribuye significado. De esta valoración y significación depende que el cerebro geste o no una emoción. Podemos decir, así, que las personas no reaccionamos ante los acontecimientos por sí mismos, sino ante lo que pensamos de ellos.

Un estímulo o acontecimiento es neutro, no tiene ningún valor en sí mismo; somos las personas que lo observamos las que le atribuimos valor.

Las connotaciones que el cerebro atribuya al estímulo harán que nos emocionemos o no; dado que no todo el mundo atribuye las mismas connotaciones a los mismos estímulos, no todos nos emocionamos de la misma manera.

El proceso de emocionarse consta de dos fases consecutivas: la de la experiencia cognitiva y la de la experiencia emocional:

- La experiencia cognitiva es la fase en la que el cerebro procesa el estímulo (o el acontecimiento) y le da significado. La atribución de significado determinará si el estímulo nos emociona o no.
- La experiencia emocional es la fase que sigue a la anterior en caso de que el estímulo nos emocione. El cerebro inicia una serie de reacciones neurofi-

#### Conecta contigo

Piensa en una emoción que no te guste sentir especialmente. ¿Cómo está tu cuerpo y fisiología interior cuando la sientes?

siológicas que nos llevan a perturbar el cuerpo (puede acelerarse el corazón o el sistema respiratorio, tensarse la musculatura, etc.) y emocionarnos. Es una fase que puede durar desde unos segundos hasta horas, y somos conscientes de ello debido a los cambios que se producen en nuestro cuerpo y en nosotros globalmente; a veces, estos cambios también los perciben los demás. En ocasiones, la experiencia emocional es tan intensa que no podemos explicarla ni comprenderla hasta que ha pasado el tiempo suficiente para haberla elaborado.

¿Cómo es la valoración del estímulo que hace el cerebro? Las personas estamos sometidas a estímulos externos e internos constantes (lo que vemos, lo que oímos, lo que nos dicen, lo que nos hacen y lo que hacemos; y lo que pensamos y decimos).

Todo acaba convirtiéndose en un estímulo potencial que puede hacernos emocionar. Por ejemplo, nuestro cerebro acaba de procesar la noticia de que la compañía aérea con la que nos vamos de vacaciones ha suspendido el vuelo y no nos dan ninguna alternativa para irnos otro día.

«La emoción y en especial el sentimiento nace de la interpretación que cada uno hace de la situación en que está inmerso, no de la situación misma. Este hecho implica la existencia de una relación muy estrecha entre las emociones, la cognición (en especial la memoria) y el entrenamiento cultural.»

Dr. Josep M.ª Fericla

De acuerdo con las aportaciones del psicólogo Richard S. Lazarus, una vez el estímulo (o acontecimiento) ha sido procesado por el cerebro, este empieza a valorarlo, por medio de dos procesos de valoración cognitiva. La primera valoración que hace el cerebro es la valoración de relevancia. Lo primero que valora es si lo que está pasando es relevante (importante) para nosotros. En nuestro caso, el cerebro se preguntaría si es relevante para nosotros que, poco antes de irnos de vacaciones, la agencia de viajes a quien hemos contratado las vacaciones suspenda el viaje.

Si el cerebro dice que sí es importante, el estímulo nos hará emocionar; si el cerebro dice que no es importante, el estímulo no nos hará emocionar.

«Tú eres el guionista, productor y director de tus imágenes mentales.»

Wayne Dyer

Si el estímulo no es importante, el cerebro lo integra en nuestro conocimiento y nos hace reaccionar (anular el hotel, los viajes que había contratado). En este caso, la reacción no tendría ningún componente emocional porque el estímulo no es lo suficientemente importante como para emocionarnos.

#### Vídeo recomendado

«Matrix. El cerebro construye la realidad»:

<https://youtu.be/yAQFIHQ-CA-Y>



«Si abordas una situación como asunto de vida o muerte, morirás muchas veces.»

Adam Smith

Si el estímulo es importante, el cerebro se pregunta si dicho estímulo permite lograr lo que queremos. En este caso, que nos anulen las vacaciones va en contra de nuestro objetivo. Si el cerebro nos dice que no nos ayuda a conseguir lo que queremos, nos emocionaremos negativamente; si nos dice que sí nos ayuda a conseguir lo que queremos, nos emocionaremos positivamente.

Cuando la emoción es positiva, el cerebro hace reaccionar a la persona sin que tenga que movilizar estrategias de afrontamiento; si la emoción es negativa, el cerebro tiene que movilizar estrategias de afrontamiento a la adversidad.

Es en este segundo caso cuando el cerebro pasa a la segunda fase de valoración, en la que se pregunta si cuenta con recursos personales para hacer frente al suceso. En nuestro ejemplo, el cerebro se preguntaría si la persona tiene recursos para hacer frente a la anulación del vuelo y a quedarse sin viaje.

Si el cerebro responde que sí que hay recursos, la emoción será de baja intensidad. Si el cerebro dice que no los hay, la emoción será de alta intensidad.

¿Qué viene después de la emoción? Las emociones provocan reacciones, actitudes, conductas. Las emociones generan necesidades, ya sea de expresarnos, de cerrarnos en nosotros mismos, de deshacernos de obstáculos, etc. Estas necesidades se concretan en reacciones, actitudes o conductas que pueden ser visibles o no para los demás.

Una reacción puede ser, por ejemplo, quedarse en silencio durante una reunión de trabajo en la que la persona se siente decepcionada por sus compañeros, o darle un abrazo a alguien en gesto de agradecimiento.

Cuando una persona está emocionada intensamente, la parte racional de su cerebro (la parte que piensa, analiza y toma decisiones) está perturbada por la emoción, de forma que, momentáneamente, pierde capacidades para analizar más completa y serenamente qué le pasa, para saber qué quiere y para decidir qué hacer. Este es el riesgo de las emociones de alta intensidad, ya que pueden llevar a la persona a emprender acciones nocivas contra sí misma y contra los demás por el hecho de no poder aplicar normalmente la razón a sus actos.

#### Vídeo recomendado

«Audi Emociones»:  
<https://youtu.be/DfGN8Kbub-o>

El órgano responsable de generar las emociones es el cerebro, que coordina los componentes neurofisiológicos, cognitivos y conductuales de la emoción (Bisquerra, 2000) que afectan globalmente a la persona, a todas sus dimensiones, y la sitúan en uno de los tantísimos estados afectivos existentes en el continuo bienestar-neutralidad-malestar.

«Los sistemas del cerebro se han desarrollado a través de la evolución para tener una gran capacidad de adaptación. De manera que hay ciertos aspectos de la emoción –reacciones a las cosas que suceden en el entorno– que son fuertes y casi automáticas, y no dejan mucho tiempo para pensar. Esto en muchos casos forma parte de la adaptabilidad porque se necesita una reacción inmediata para evitar el peligro.»

Michela Gallaguer, Universidad John Hopkins.

De nuestras reacciones surgirá el estilo de persona en el que nos hemos convertido y la manera como nos relacionamos con los demás.

En resumen, aquello a lo que damos importancia, nuestros objetivos y los recursos personales son las variables determinantes que harán que un estímulo nos emocione o no, que nos emocione agradable o desagradablemente y que sea de alta o baja intensidad. Esta información que surge de nuestras reacciones emocionales determina cómo nos vemos a nosotros mismos, cómo nos ven los demás y cómo se relacionan con nosotros.

Después de una emoción de alta intensidad pueden venir estados de agotamiento; el cerebro y el cuerpo que se emocionan intensamente se desgastan al cabo de un rato. Por eso son normales los estados de cansancio físico y mental y los estados de confusión posteriores a este tipo de emociones. Dado que fisiológicamente la emoción perturba al cuerpo, las emociones de alta intensidad pueden desequilibrar el cuerpo y el sistema inmunológico y provocar enfermedades de corta o larga duración, como estrés, disfunciones del aparato reproductor, contracturas musculares, etc.

Teniendo en cuenta todo lo que hemos explicado, puede ser una buena inversión desarrollar a conciencia nuestras competencias emocionales para gestionar mejor las emociones.

#### 2.2.4. Ser conscientes de qué sentimos

Darse cuenta de qué se está sintiendo, comprenderlo y ponerle las palabras adecuadas.

«Conócete a ti mismo.»

Sócrates

#### Vídeo recomendado

«Emotional Intelligence. From theory to everyday practice». Por Mark Brackett, Director del Yale Center for Emotional Intelligence:

<https://youtu.be/e8JMWtwdLQ4>

«Somos seres cambiantes y la tarea del autoconocimiento dura toda la vida.»

M. Mercè Conangla

Tomar conciencia de las propias emociones es la competencia fundamental sobre la que se construyen el resto de competencias emocionales. Iriarte (2006) nombra una serie de estudios que afirman que reconocer las emociones en el momento en que aparecen y ser consciente de su funcionamiento y de sus consecuencias posibilita poder gestionar los estados emocionales (con respecto a la duración, la intensidad y la adecuación a la situación personal y real del momento). Según la autora, a mayor conciencia emocional, obtenemos:

- Más claridad a la hora de etiquetar los estados afectivos.
- Más posibilidades de prestar atención a la información proveniente de uno mismo.
- Más posibilidades de reconocer la ambivalencia emocional, la riqueza afectiva y los matices o cambios en las emociones (tanto en uno mismo como en los otros).
- Más capacidad para aceptar los sentimientos.
- Más capacidad para cambiarlos o regularlos, para gestionar los impulsos y pensar antes de actuar.
- Más capacidad para calibrar la influencia de las emociones en el pensamiento y en las acciones y para discernir si conviene tenerlas en cuenta y de qué manera.
- Más seguridad a la hora de optar entre múltiples alternativas y de tomar decisiones importantes en la vida.
- Más posibilidad de desarrollar un sentido menos egocéntrico de uno mismo y de suprimir deseos egoístas e inmediatos por objetivos más a largo plazo, tanto personales como comunes.
- Más motivación intrínseca y más autoconfianza.

«La experiencia no es lo que te pasa, sino lo que haces con lo que te pasa.»

Aldous Huxley

La conciencia emocional consiste básicamente en:

- Reconocer con precisión las propias emociones y las emociones de los otros, identificándolas cuando se tienen, sabiendo denominarlas y eva-

luando su intensidad; incluye, también, la capacidad de captar el clima emocional de un contexto determinado.

- Identificar los diferentes componentes de la emoción (estímulo, cognición, cambios fisiológicos y comportamiento).
- Comprender las propias emociones y las de los otros.

«Si no sintiéramos nuestro organismo, para empezar, si no notáramos sus cambios, ¡no podría haber conciencia! La conciencia está íntimamente vinculada con esta sensación inicial de uno mismo, y para tener una sensación de uno mismo es necesario sentir tu propio organismo y lo que cambia en él.»

Antonio Damasio

Por ejemplo, la conciencia emocional permite percatarnos de que estamos viviendo múltiples emociones en un período corto de tiempo, y de que ciertas manifestaciones externas en la conducta no muestran la emoción real que estamos sintiendo (por ejemplo, con cierta frecuencia, actitudes de enojo pueden esconder sentimientos de inferioridad o de envidia).

La conciencia emocional tiene un gran enemigo: la alexitimia. Consiste en una psicopatología, originada por un desorden neurológico, caracterizada por la dificultad de identificar las propias emociones y, consecuentemente, la dificultad de expresarlas. No poder poner palabras a lo que sentimos impide la toma de conciencia y su gestión. El origen del término, griego, significa literalmente 'sin palabras para las emociones'.

«Debes saber que incluso cuando contemplas un árbol y dices de él que es un roble o un banyano, esta palabra, por el hecho de formar parte de los conocimientos de botánica, ha condicionado tu mente de forma que se interpone entre tu visión del árbol y tú. A fin de entrar en contacto con el árbol, debemos poner la mano. La palabra no nos ayudará a palparlo.»

Krishnamurti

La introspección, la autoobservación y la observación atenta de los otros son los métodos para llegar a la toma de conciencia; una vez hemos captado la información, hace falta ponerle nombre y evitar el «no sé qué me pasa».

«La única forma de evaluar nuestro grado de conciencia emocional está siempre unido a la capacidad para poderlo describir, expresarlo con palabras y darle una etiqueta verbal correcta.»

Fernández Berrocal y Extremera (2002)

«Fue cuando volví a pensar en qué sentía cuando me pasaban esas cosas cuando me di cuenta de que en realidad a veces se trataba de nostalgia, a veces de indefensión, a veces de desazón y a veces de soledad. Pero no era dolor. El secreto no es ser de hierro o insensible, sino dejar que los pinchazos te penetren, que te toquen y rebautizar qué sientes. El descubrimiento es sencillo: “no existe la palabra dolor”.

Los pasos son:

1) Busca palabras cuando pienses en dolor. Busca cinco o seis que puedan definir qué sientes, pero que ninguna sea dolor. 2) Cuando las tengas, piensa cuál es la que define mejor qué sientes; ese es tu dolor. 3) Cámbiala, obvia la palabra dolor y coloca la nueva. Dejará de dolerte y podrás sentir con fuerza esa nueva denominación, ese sentimiento.»

Albert Espinosa, *El mundo amarillo*.

Ser conscientes de lo que estamos sintiendo, de lo que nos está pasando interiormente, facilita la expresión de las emociones (la necesidad que tenemos las personas de exteriorizar lo que estamos viviendo por dentro). No expresarlas llega a ser un factor estresante y con el tiempo una posible manifestación de ansiedad. Expresar las propias emociones es uno de los elementos más valiosos de la comunicación, porque nos permite manifestar a los demás cómo nos sentimos y permitimos a los demás poderse expresar también afectivamente.

Sugerencias prácticas para la **expresión emocional**:

- Identifica el origen/desencadenante de lo que estás sintiendo.
- Valora la importancia de este origen/desencadenante.
- Otórgale la justa medida.
- Genera pensamientos alternativos si los que descubres en ti te parecen distorsionados. Comunica lo que estás sintiendo de forma serena y eficaz teniendo presente toda la información anterior.
- Espera con paciencia la respuesta del otro.

La mejora de la conciencia emocional puede ser un recurso fundamental y complementario para promover el desarrollo y la madurez moral de la persona (Iriarte, 2006), así como para comprender lo que uno hace con la vida.

«Entre los diferentes aspectos del conocimiento de uno mismo, quizás ninguno influya tanto en la vida diaria del hombre como la opinión que este tenga de su eficacia personal.»

Bandura

### 2.2.5. Cada emoción, un significado

Comprende el significado de la emoción que estás sintiendo y sabrás qué necesitas para gestionarla.

«Se suelen catalogar estas emociones como negativas, sin percibir su condición de señal proveniente del mundo interno para señalar la existencia de un problema. Las emociones se aprovechan completamente cuando uno aprende qué problema específico detecta cada emoción y cuál es el camino que resuelve el problema detectado.

Solemos creer que las emociones son el problema. Y no es así. Se convierten en problema cuando no sabemos cómo aprovechar la información que brindan y nuestra ignorancia emocional las convierte en un problema más.»

Norberto Levy (2006)

Cada emoción tiene un significado diferente.

Conocer el significado de cada emoción nos permite comprendernos cuando estamos viviendo *in situ* una emoción determinada y nos permite comprender las reacciones (la conducta, la acción y la actitud) que se derivan de las emociones que vivimos. Decíamos al principio que la emoción es motor de acción y, como tal, nos conduce a actuar; cada emoción nos habla de vivencias diferentes y nos invita a una actuación diferente.

Para comprender las emociones, abordaremos a continuación sus diferentes clasificaciones y sus significados.

Un primer criterio de clasificación en el que hay un cierto acuerdo es que existen **emociones básicas o primarias** y **emociones complejas**. Aunque no hay acuerdo en cuáles son las emociones básicas (habría cierto innatismo en ellas, y una expresión facial y una respuesta de afrontamiento equivalente en todas las culturas), la propuesta generalizada es que son cuatro:

- rabia
- tristeza
- miedo
- alegría

Según el célebre psicólogo Theodore Ribot, estas emociones básicas respetan el modelo de trinidad afectiva, esto es, son emociones que defienden los tres instintos propios de la naturaleza orgánica:

- el instinto defensivo (el miedo)
- el instinto ofensivo (la rabia)
- el instinto nutritivo (la alegría)

Vemos, pues, que la tristeza, según este modelo, no tiene lugar.

Un segundo criterio básico de clasificación es la distinción entre **emociones agradables, desagradables y neutras**, y su organización por familias.

Greenberg, por su parte, nos habla de las **emociones instrumentales**, que son emociones que se experimentan y se expresan porque la persona ha aprendido que producen un efecto sobre los demás.

Redorta (2006) define las **emociones estéticas**, que son aquellas que se experimentan ante la belleza (ya sea delante de una obra de arte, un paisaje o la emoción que experimenta un deportista cuando consigue una nueva marca).

Veamos a continuación un listado sobre el significado de las emociones elaborado a partir de la adaptación de Lazarus (1991), Mark Devon (2006) y Soler y Conangla (2004):

- **Alegría.** Sensación de activación, de fuerza, de visión positiva y energía.
- **Aligeramiento.** Una condición dolorosa incongruente con los objetivos personales que cambia a mejor o acaba.
- **Amor.** Desear o dar afecto a alguien.
- **Ansiedad.** Enfrentarse a una amenaza incierta, existencial.
- **Aburrimiento.** Ausencia de excitación, de interés, de motivación.
- **Compasión.** Sentirse afectado por el padecimiento del otro y desear ayudarlo.
- **Culpa.** Transgredir un imperativo moral.
- **Envidia.** Querer lo que el otro tiene.
- **Esperanza.** Temer lo peor pero seguir deseando, creyendo y procurando lo mejor.
- **Excitación.** Alteración del ánimo.
- **Felicidad.** Hacer progresos razonables hacia el logro de un objetivo.
- **Celos.** Resentimiento ante una tercera parte por la pérdida o amenaza del afecto de otra persona.
- **Horror.** Sentimiento de repulsión profunda por algo espantoso.
- **Humillación.** Violación de la dignidad de una persona.
- **Ira.** Una ofensa en contra de mí o de aquello mío que me disminuye el bienestar.

- **Orgullo.** Mejorar la identidad personal mediante el rendimiento, un honor, un mérito o algo deseado, conseguido por uno mismo o por alguien del grupo con el que uno se identifica.
- **Miedo.** Un peligro físico real e inminente, concreto y arrollador.
- **Repugnancia.** Estar demasiado cerca de alguien o algo «indigesto».
- **Soledad.** Ausencia de afecto.
- **Tristeza.** Experimentar una pérdida irreparable.
- **Vergüenza.** Fracasar al vivir de acuerdo con el yo ideal.

Y veamos ahora una relación de hacia qué acciones conducen las emociones elaborado a partir de la adaptación de Frijda (1986), Devon (2006) y Bisquerra (2000):

- **Emociones de bienestar con uno mismo, la vida, los otros o algo.** Bienestar, diversión, calma, relajación, entusiasmo, felicidad, etc.
- **Emociones de aproximación afectiva a alguien o algo.** Admiración, deseo, excitación, ilusión, etc.
- **Emociones de aproximación afectiva y deseo de afiliación.** Amistad, amor, compasión, pasión, ternura, devoción, etc.
- **Emociones de alejamiento afectivo activo.** Antipatía, enemistad, animadversión, hostilidad, odio, resentimiento, etc.
- **Emociones agonísticas, de ataque y combate para la destrucción.** Enojo, rabia, cólera, ira, furia, desprecio, etc.
- **Emociones de alejamiento afectivo pasivo.** Tristeza, melancolía, pena, aflicción, desconsuelo, soledad, abatimiento, etc.
- **Emociones de alejamiento, de huida para protección.** Miedo, pánico, terror, fobia, horror, etc.
- **Emociones de paralización.** Susto, miedo, pánico, terror, fobia, horror, etc.
- **Emociones de rechazo.** Asco, etc.
- **Emociones de capacidad.** Impotencia, seguridad en uno mismo, autoconfianza, sentimiento de autoeficacia, vergüenza, etc.



- **Emociones referentes a los resultados.** Alegría, euforia, satisfacción, decepción, frustración, gratificación, etc.
- **Emociones de preocupación.** Ansiedad, angustia, preocupación, inquietud, nerviosismo, etc.
- **Emociones de relación.** Envidia, celos, vergüenza, timidez, sentimiento de inferioridad o superioridad, orgullo, prepotencia, etc.
- **Emociones depresivas.** Desesperanza, desilusión, desmotivación (por la vida), etc.
- **Emociones de atención y exploración.** Interés, motivación, etc.
- **Emociones de no atención.** Indiferencia, aburrimiento, etc.
- **Emociones de sumisión.** Resignación, sentimiento de inferioridad, etc.
- **Emoción de dominación.** Orgullo, arrogancia, sentimiento de superioridad, prepotencia, etc.
- **Emociones de interrupción.** *Shock*, sorpresa, etc.
- **Emociones de fortaleza.** Coraje, valentía, etc.

«La sorpresa es la emoción más corta, porque tenemos que estar sorprendidos hasta que sabemos de qué lo estamos. Siempre se trata de algo inesperado. Y después se puede estar o aliviado o divertido o con miedo, muy a menudo se siente miedo, porque a menudo las cosas inesperadas nos suponen una amenaza.»

Paul Ekman

«Si nunca sientes miedo, vergüenza o dolor significa que nunca corres riesgos.»

Julia Soul

Sugerencias prácticas para la comprensión de las propias emociones:

- Pon nombre a la emoción que sientes.
- Identifica el significado de esta emoción (de qué habla la emoción y qué conducta te impulsa a tener).
- Identifica el estímulo que la ha generado.
- Si se trata de un estímulo interno, valora su racionalidad y adecuación; si no es racional ni adecuado, percátate de ello y relativiza la importancia que le has otorgado.

- Valora la importancia que das al estímulo, sea el que sea.
- Identifica qué lo hace tan importante y si es posible relativizarlo.
- Percátate de si el estímulo es congruente o no con lo que esperabas y deseabas.
- Si no lo es, cuestionate la racionalidad y la adecuación de lo que esperabas y deseabas, y relativiza su importancia.
- Si la intensidad emocional es alta, pregúntate qué recursos personales puedes emplear para afrontar la emoción o el estímulo, y ponlos en práctica.
- Identifica los cambios fisiológicos que la emoción ha generado en tu cuerpo, y respira profundamente y de forma continuada si quieres relajarte.
- Identifica los cambios de pensamiento y actitud que la emoción ha generado en ti.
- Percátate de la conducta que estás a punto de tomar, impulsada por la emoción, y valora su necesidad y sus consecuencias, y decide qué quieres hacer.

### **2.2.6. Emociones & Cía.**

Aparte de las emociones, son tres más los fenómenos afectivos que vivimos las personas: los sentimientos, los estados de ánimo y los desórdenes emocionales.

#### **Sentimiento**

Es el estado afectivo que se origina a partir de una emoción. Es de menor intensidad (reducción de la activación fisiológica propia de la emoción) e incluye una valoración cognitiva de lo que nos ha emocionado (qué pasó, cómo me sentí, cómo es que me sentí de aquella manera, cómo actué, qué decido hacer). Es una actitud originada a partir de una emoción y que perdura más allá del estímulo y la emoción que lo origina.

«Las cejas que se levantan en ángulo: este es el signo más fiable de la tristeza. También se puede ver cómo las mejillas se levantan y los labios están estirados y arqueados.

En la sorpresa las cejas están elevadas, los ojos están elevados y muy abiertos, y la persona está boquiabierta.»

Paul Ekman

«Los sentimientos son una evaluación del presente que procede del pasado y nos empuja hacia el futuro.»

Antonio Marina

«–Antonio Damasio: Bueno, esto es muy interesante, y por eso es tan importante distinguir entre la fase de la emoción y la fase del sentimiento. Cuando experimentas una emoción, por ejemplo cuando te invade la emoción de miedo, hay un estímulo que tiene el poder, la capacidad de desencadenar lo que es, en esencia, una reacción automática. Y esta reacción, por supuesto, empieza en el cerebro, pero luego pasa a reflejarse en el cuerpo, ya sea en el cuerpo real o en nuestra simulación interna del cuerpo. Y entonces tenemos la posibilidad de tramar, proyectar esa reacción concreta según la percibimos con varias ideas que se relacionan con esas reacciones y con el objeto que ha causado la reacción. Cuando percibimos todo eso es cuando tenemos un sentimiento. Así que percibiremos simultáneamente que alguien ha gritado (y eso nos inquieta), que nuestra frecuencia cardíaca y nuestro cuerpo cambian, y que, cuando oímos el grito, pensamos que hay peligro, que podemos o bien quedarnos quietos y prestar mucha atención, o bien salir corriendo. Y realmente es todo este conjunto –el estímulo que lo ha generado, la reacción en el cuerpo y las ideas que acompañan esa reacción– lo que constituye el sentimiento. Sentir es percibir todo esto, y por eso vuelve a situarse en la fase mental. De modo que empieza en el exterior, nos modifica porque así lo determina el cerebro, altera el organismo y entonces lo percibimos.

–Eduard Punset: [...] las emociones pertenecen al cuerpo de algún modo, y los sentimientos a la mente.»

Entrevista de Eduard Punset a Antonio Damasio

### Estado de ánimo

Estado afectivo de duración indefinida y de menor intensidad emocional que la emoción. Depende de la valoración global que esté haciendo de mi vida y del mundo en aquellos momentos.

### Desorden emocional

Podríamos considerar que una persona tiene un desorden emocional cuando el estado emocional que vive es intenso, frecuente y de difícil regulación.

Y finalmente, cabe definir el **rasgo personalidad**, que es una característica de la persona que la dispone a reaccionar y comportarse de determinadas maneras, con sus consiguientes tendencias emocionales.

## 2.3. Aprender a pensar diferente

«Lo que turba a los hombres no son propiamente las cosas, sino la opinión que de ellas se forman.»

Epicteto

«Todos tendemos a pensar que vemos las cosas como son, que somos objetivos, pero no es así. Vemos el mundo no como es, sino como somos nosotros o como se nos ha condicionado para que lo veamos.»

Stephen Covey

«Tú eres el guionista, productor y director de tus imágenes mentales.»

Wayne Dyer

«La emoción y en especial el sentimiento nace de la interpretación que cada uno hace de la situación en que está inmerso, no de la situación misma. Este hecho implica la existencia de una relación muy estrecha entre las emociones, la cognición (en especial la memoria) y el entrenamiento cultural.»

Dr. Josep M.ª Fericgla

Una misma realidad, una misma vivencia, puede ser interpretada y, por lo tanto, vivida de maneras diferentes, y desde emociones diferentes.

«Paseo por un camino y veo a un hombre que está picando piedras. Hace muecas y sufre. Me explica que su oficio es idiota y que el trabajo muscular le perjudica.

Más allá, un segundo picapedrero parece más apacible. Golpea tranquilamente la piedra y me dice que es un oficio al aire libre y que le basta para ganarse la vida.

Un poco más allá, un tercer hombre pica piedras en éxtasis. Está radiante y sonríe. Me explica que el hecho de picar piedras lo hace muy feliz porque piensa que está construyendo una catedral.

Aquellos que tienen una catedral en su cabeza son felices.

El gesto es igual en los tres casos pero es el significado del gesto lo que los vuelve felices o desdichados.»

Boris Cyrulnik

Cuentan que un día Picasso se encuentra en la calle con una persona que le pregunta: «¿Por qué usted no pinta lo que se ve?». A lo que Picasso responde: «Yo pinto lo que yo veo, que seguramente es distinto a lo que usted puede ver».

Supongamos que hay un individuo parado junto al borde del Gran Cañón del Colorado. Si predomina en él la función del sentimiento, experimentará admiración, grandeza, un sentido de belleza sobrecogedora. Si predomina la función de la sensación, verá el Cañón simplemente como es o como podría representarlo una fotografía. Si la función del pensamiento domina su yo, tratará de comprender el Cañón desde el punto de vista de la teoría y los principios geológicos. Si la que prevalece es la función intuitiva, verá el Cañón como un misterio de la naturaleza que posee una profunda significación cuyo sentido es parcialmente revelado o vivido como una experiencia mística.

«La manera como vemos el problema es el problema.»

Stephen Covey

El proceso de gestionar los pensamientos:

- Identificar cuáles son los pensamientos que más te influyen a lo largo de la vivencia de una emoción específica.

### Vídeo recomendado

<https://youtu.be/Ahg6qcgoay4>

(La indicación que dan al principio en inglés es: contar cuántas veces el equipo blanco se ha pasado la pelota.)

- Valorar cuáles de estos pensamientos son razonables y cuáles son distorsionados, cuáles son adecuados y cuáles son inadecuados.
- Prestar atención a los pensamientos distorsionados e inadecuados, con la voluntad de sustituirlos por otros.
- Buscar pensamientos que los sustituyan, que sean razonables y adecuados, convincentes y creíbles.
- Confía en ellos, créelos e intégralos en ti.

«Las mentes son como paracaídas, solo funcionan si están abiertas.»

T. R. Dewar

## 2.4. Amarse más y mejor (autoestima)

«Existe una evidencia muy grande: cuanto mayor sea nuestra autoestima, mejor podremos tratar a los demás.»

Nathaniel Branden

«A pesar de que la esclavitud fue abolida ya hace tiempo, hoy en día ha aparecido una forma mucho más sutil de esclavitud: la falta de confianza en nosotros mismos, que nos lleva a actuar como recursos de los demás.»

Xesco Espar

El humanista Abraham Maslow creó una de las teorías de la motivación de mayor relevancia, con la cual pretendía explicar cuáles son las necesidades que como personas intentamos cubrir. La necesidad de recibir amor fue reconocida por Maslow como una necesidad prioritaria para el desarrollo personal. Maslow se refería tanto a la necesidad de recibir amor y reconocimiento de los demás como a la necesidad de recibir amor y reconocimiento de uno mismo. A este último tipo de amor se lo ha denominado **autoestima**.

«La autoestima es una necesidad humana fundamental.»

Nathaniel Branden

La autoestima es considerada una necesidad nutricional, en el sentido de que si carecemos de ella no morimos (como en el caso de la necesidad de alimento, de agua y de dormir), pero si esta carencia es acusada nuestra capacidad de funcionar resulta perjudicada. La autoestima aporta una contribución esencial para el proceso vital y resulta indispensable para que la persona se desarrolle saludablemente, se responsabilice de su vida y se ayude a sí misma a construir una vida satisfactoria y con sentido.

Autoestima es el amor que nos dirigimos a nosotros mismos y que nos pondría a considerarnos competentes para enfrentarnos a los desafíos básicos de la vida, y a sentirnos merecedores de la felicidad. La autoestima es la experiencia interna de sentir que podemos vivir una vida significativa y cumplir con las exigencias de esta.

### Vídeo recomendado

«Los seis pilares de la autoestima»:

[https://youtu.be/\\_4Kws8WZb0Y](https://youtu.be/_4Kws8WZb0Y)

### Conecta contigo

¿Del 1 al 10, en cuánto cuantificarías el amor que sientes por ti?

### Vídeo recomendado

«Pirámide de necesidades de Maslow»:

<https://youtu.be/blwXR3Mp1BE>

Autoestima es el amor que siento hacia mí por quién soy como persona, no por lo que tengo o lo que hago.

El idiograma chino de «amor» lo integran dos símbolos: el del corazón y el de la aceptación.

Ámate por quién eres, no por lo que tienes ni por lo que haces. Ámate por todas tus bellezas y por todas las mejoras que aún te quedan por hacer.

«Tener una elevada autoestima es sentirse confiadamente apto para la vida.»

Nathaniel Branden

De esta definición se extraen dos elementos fundamentales de la autoestima:

- La **eficacia personal**. Ser eficaz es ser capaz de producir el resultado deseado; esto no quiere decir no cometer errores, ni no tener que aprender. Es la convicción de que somos capaces de pensar, reflexionar y tomar buenas decisiones con objeto de dirigirnos hacia donde queremos. La eficacia personal está fundamentada en nuestros éxitos del pasado, en lo que hemos visto de nosotros que nos ha ayudado a lograrlos.
- El **respeto a uno mismo, la valía personal**. El respeto a uno mismo es la convicción de nuestra valía; no es la percepción de ser perfectos o superiores a los demás, es la convicción de que yo valgo y de que me merezco triunfar en la vida y ser feliz. Es la convicción de que somos dignos, respetables y de que tenemos derecho a afirmar nuestras necesidades y carencias, a lograr nuestros principios morales y disfrutar del fruto de nuestros esfuerzos. Es la convicción de que vale la pena cuidar, alimentar y luchar por nuestra vida y por nosotros mismos, y de que vale la pena trabajar por nuestra felicidad y realización personal.

«Es fácil tener confianza en ti mismo y disciplina cuando eres un triunfador, cuando eres el número uno. Lo que necesitas es tener confianza y disciplina cuando aún no eres un ganador.»

Vince Lombardi

«Tu vida y tú sois importantes. Respétalo. Lucha por lograr tus más altas posibilidades.»

Nathaniel Branden

Respetarse a uno mismo es el punto de partida para pedir o incluso exigir respeto a los demás. Recibir el respeto de los demás fortalece todavía más el autorrespeto y el propio valor como persona.

#### Conecta contigo

¿Qué es lo que más te cuesta aceptar de ti mismo?

#### Conecta contigo

¿Hay algo que te haga dudar de que eres una persona capaz?

#### Conecta contigo

¿Qué es lo que más respetas de ti y lo que más te cuesta respetar de ti?

La autoestima es, pues, la confianza y el valor y respeto hacia nosotros en cuanto que personas globales, como una suma de:

- Nuestros rasgos físicos y psicológicos.
- Nuestros valores personales.
- Nuestras responsabilidades.
- Nuestras posibilidades y limitaciones.
- Nuestras fortalezas y áreas de mejora. Reflexiones personales.

La autoestima crea un conjunto de expectativas con respecto a lo que es posible y apropiado para nosotros. Estas expectativas influyen en nuestra actuación, en lo que nos permitimos y en lo que no, en cuánto luchamos o dejamos de luchar por nuestros retos, en lo que creemos que podemos llegar a lograr. La autoestima genera profecías que se acaban cumpliendo; concretamente, la imagen de potencia o impotencia de uno mismo hace cumplir las profecías.

«La imagen del futuro que una persona tiene de sí misma puede pronosticar mejor lo que conseguirá en el futuro que sus actuaciones del pasado.»

Paul Torrance

«Tus pensamientos son los arquitectos de tu destino.»

David O. McKay

«Los pensamientos te llevan a tus propósitos, tus propósitos a tus acciones, tus acciones a tus hábitos, tus hábitos a tu carácter, y tu carácter determina tu destino.»

Tyron Edwards

Confiar en nosotros mismos y en las posibilidades que tenemos nos facilita arriesgarnos, ser valientes, luchar, ser perseverantes a la hora de lograr un reto; en definitiva, nos facilita tener una actitud más activa ante la vida, buscar oportunidades y generarnos nuestra buena suerte. La confianza nos convierte en más protagonistas de nuestra vida.

«Hay jugadores que con sus acciones durante un partido te dejan con la boca abierta, pero ¿qué los hace diferentes al resto?

José Luis Alderete, seleccionador de la Federación de Baloncesto de Madrid, lo tiene muy claro: “son valientes”.»

Víctor Escandón

Las investigaciones demuestran que las personas con mayor autoestima persisten en una tarea más que las personas con baja autoestima.

«Lo que muchos de nosotros necesitamos, aunque pueda parecer paradójico, es el coraje para tolerar la felicidad sin sabotearnos a nosotros mismos.»

Nathaniel Branden

#### Conecta contigo

De estos cinco puntos, ¿cuáles valoras positivamente y te ayudan a tener una elevada autoestima?

De estos cinco puntos, ¿cuáles valoras negativamente y te provocan tener una baja autoestima?

#### Conecta contigo

¿En qué de ti confías más?

Si desconfiamos de nosotros, seguramente tendremos una actitud pasiva ante la vida, generaremos menos circunstancias y estaremos favoreciendo nuestra mala suerte. La desconfianza nos hace más víctimas de la vida.

«Las personas que piensan que no son capaces de hacer algo, no lo harán nunca, aunque tengan aptitudes.»

Indira Gandhi

«Afrontar la vida con una baja autoestima es estar en seria desventaja.»

Nathaniel Branden

Una persona con una elevada autoestima podría pronunciar enunciados de este estilo: «soy una persona diferente y única», «sé que tengo valor e interés», «sé que importo a los demás por quién soy, no por lo que hago o tengo».

«Intenta no convertirte en un hombre de éxito, sino más bien en un hombre de valor.»

Albert Einstein

Por otro lado, una persona con baja autoestima se hallará sometida a vivencias emocionales de insuficiencia (sentir que no es suficiente), de culpa, de vergüenza e inferioridad, de clara carencia de autoaceptación, y se someterá a un trato hacia sí misma poco respetuoso y amoroso.

«Una persona no puede aspirar a realizar su potencial sin una saludable autoestima.»

Nathaniel Branden

**Conecta contigo**

¿Qué potencial que tienes aún no has explorado?

## 2.5. Referencias

### Lecturas recomendadas

**Branden, N.** (1995). *Los seis pilares de la autoestima*. Barcelona: Paidós.

**Johnson, S.** (2002). *Mi minuto esencial*. Barcelona: DeBolsillo.

**Samsó, R.** (2007). *100 preguntas que cambiarán tu vida en menos de una hora*. Barcelona: Obelisco.

### Lecturas de interés

**Berne, E.** (1966). *Juegos en que participamos. Psicología de las relaciones humanas*. México: Diana.

**Damasio, A.** (2008). *El error de Descartes. La emoción, la razón y el cerebro humano*. Barcelona: Drakontos Bolsillo.

**Dressel, W.** (2006). *Toma un café contigo mismo*. Barcelona: Planeta.



**Fredrickson, B. L.** (2000). «Cultivating Positive Emotions to Optimize Health and Well-Being». *Prevention & Treatment* (vol. 3).

**Fredrickson, B. L.** (2001). «The role of positive emotion in positive psychology: The broaden and build theory of positive emotion». *American Psychologist* (núm. 56, págs. 218-226).

**Fredrickson, B. L.** (2009). *Positivity*. Nueva York: Crown Publishers.

**Fromm, E.** (2008). *El arte de amar*. Barcelona: Paidós.

**Gallwey, T.** (2006). *El juego interior del tenis*. Málaga: Sirio.

**Jericó, P.** (2006). *No miedo, en la empresa y en la vida*. Barcelona: Alienta Editorial.

**LeDoux, J.** (1999). *El cerebro emocional*. Barcelona: Ariel.

**Levy, N.** (2005). *El asistente interior*. Barcelona: RBA.

**Levy, N.** (2006). *La sabiduría de las emociones. Descubre lo que nos enseña el miedo, la culpa, la vergüenza*. Madrid: Nuevas Ediciones de Bolsillo.

**Marina, J. A.; López Penas, M.** (1999). *Diccionario de los sentimientos*. Barcelona: Anagrama.

**Pohulanik, A.** (2006). *Cuentos mágicos para comprender tus emociones*. Barcelona: Océano/Ámbar.

**Riso, W.** (1996). *Aprendiendo a quererse a sí mismo*. Madrid: Grupo Editorial Norma.

**Rovira, À.** (2003). *La brújula interior*. Barcelona: Urano.

**Vilaseca, B.** (2008). *Encantado de conocerme. Comprende tu personalidad a través del eneagrama*. Barcelona: Plataforma.



## Bibliografía

- Ayers, D.; Stone, B.** (1999). «Extension organization of the future: Linking emotional intelligence and core competencies». *Journal of Extension* (vol. 6, núm. 37).
- Bach, E.; Darder, P.** (2002). *Sedúctete para seducir. Vivir y educar las emociones*. Barcelona: Paidós.
- Ballesteros, S.** (2017, 4 de julio). «La depresión, epidemia del siglo XXI». *Cadena Ser*. <[http://cadenaser.com/ser/2017/04/06/sociedad/1491472840\\_075827.html](http://cadenaser.com/ser/2017/04/06/sociedad/1491472840_075827.html)>
- Bermúdez, M.; Álvarez, I.; Sánchez, A.** (2003). «Análisis de la relación inteligencia emocional, estabilidad emocional y bienestar psicológico». *Universitas Psychologica* (vol. 1, núm. 2, págs. 27-32).
- Bisquerra, R.** (2000). *Educación emocional y bienestar*. Barcelona: Praxis.
- Boyatzis, R.** (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Boyatzis, R. E.; Cowen, S. S.; Kolb, D. A.** (1995). *Innovation in Professional Education: Steps on a Journey from Teaching to Learning*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Devon, M.** (2006). *Theorigin of emotions*. Mark Devon.
- Europa Press** (15/01/2015). «España triplica en 10 años el consumo de antidepresivos». *El Mundo*. <<http://www.elmundo.es/salud/2015/01/15/54b796b6ca47415a668b457c.html>>
- Folkman, S.; Lazarus, R. S.** (1991). «Coping and Emotion». En: A. Monat; R. S. Lazarus (eds.). *Stress and Coping: An Anthology* (págs. 207-227). Nueva York: Columbia University Press.
- Frijda, N. H.** (1986). *Studies in emotion and social interaction. The emotions*. Nueva York: Cambridge University Press.
- Gardner, H.** (2005). *Las cinco mentes del futuro*. Barcelona: Paidós.
- Goleman, D.** (1998). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- Greenberg, L.** (2000). *Emociones: una guía interna*. Bilbao: Desclée de Brower.
- Iriarte, C.; Ibarrola, S.; Aznárez, M.** (2006). «Aprendizaje emocional autoconsciente durante procedimientos de mediación en el contexto escolar». *Electronic journal of research in educational psychology* (núm. 15, vol. 41, págs. 75-104).
- Martín Matas, M.** (01/06/2016). «Així ha augmentat el consum de psicofàrmacs en l'última dècada». *Diari Ara*. <[https://www.ara.cat/societat/Massa-farmacs-salut-emocional\\_0\\_1587441316.html](https://www.ara.cat/societat/Massa-farmacs-salut-emocional_0_1587441316.html)>
- Mayer, J.; Salovey, P.** (1997). «What is emotional intelligence?». En: P. Salovey; D. Sluyter (eds.). *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators* (págs. 3-31). Nueva York: Basic Books.
- Mayer, J.; Salovey, P.; Caruso, D.** (2000). «Models of emotional intelligence». En: R. J. Sternberg (ed.). *Handbook of Intelligence* (2.ª ed., págs. 396-420). Nueva York: Cambridge.
- Morgado, I.** (2007). *Emociones e inteligencia social: las claves para una alianza entre los sentimientos y la razón*. Barcelona: Ariel.
- Redorta, L.; Obiols, M.; Bisquerra, R.** (2006). *Emoción y conflicto: aprenda a manejar las emociones*. Barcelona: Paidós.
- Salmurri, F.** (2004). *Libertad emocional. Estrategias para educar las emociones*. Barcelona: Paidós.
- Salovey, P.; Mayer, J.** (1990). «Emotional intelligence». *Imagination, Cognition, and Personality* (núm. 9, págs. 185-211).
- Servan-Schreiber, D.** (2003). *Curación emocional*. Barcelona: Kairós.

**Soler, J.; Conangla, M.** (2004). *Aplicáte el cuento. Relatos de ecología emocional*. Barcelona: Amat Editorial.

**Spencer, L.; Spencer, S.** (1993). *Competence at work. Models for superior performance*. Nueva York: John Wiley & Sons.

**Sternberg, R. J.** (1988). *The triarchic mind: A theory of human intelligence*. Nueva York: Viking.

**Sternberg, R. J.** (1997). «A Triarchic View of Giftedness: Theory and Practice». En: N. Coleangelo; G. Davis (eds.). *Handbook of Gifted Education* (págs. 43-53). Boston, MA: Allynand Bacon.

**Sternberg, R. J.** (1999). «The theory of successful intelligence». *Review of General Psychology* (núm. 3, págs. 292-316).

**Weisinger H.** (2001). *La Inteligencia Emocional en el Trabajo*. Madrid: Editorial Suma de Letras.